

EL PAPEL DEL DUEÑO Y/O DIRECTOR DE LA PYME EN LA OBTENCIÓN DE INFORMACIÓN Y EL PROCESO DE COMUNICACIÓN DENTRO DE LA EMPRESA

Jorge Rodríguez Martínez

Profesor-Investigador del Departamento de Procesos y Técnicas de Realización, DCyAD, UAM-A

1. Redescubrimiento de la importancia de la pequeña y mediana empresa

Las pequeñas y medianas empresas, la mayor parte de ellas se encuentran en el sector servicios, forman la casi totalidad de las empresas de cualquier país. Las políticas de desarrollo de un gran número de países, tuvieron su basamento a finales del siglo XIX, así como en varias décadas del pasado siglo XX, en el apoyo de grandes compañías industriales como: el sector del acero, de la fundición, construcción de barcos, construcción de carros de ferrocarril, ensamble de automóviles, entre otros. No obstante, esta situación comenzó a cambiar a finales de la década de los setenta y principios de los ochenta, del siglo pasado. El ambiente económico a nivel mundial pasó de un periodo de relativa estabilidad a uno de gran turbulencia e inestabilidad; este cambio se debió

entre otras causas al embargo de los principales países productores de petróleo; lo cual afectó los precios, provocó el crecimiento desmesurado de la deuda nacional, y obligó a revisar las políticas de desarrollo. Por ejemplo, la mayor parte de los países de América Latina pasaron de una política de sustitución de importaciones a una apertura de mercados, y a una orientación a la exportación de materias primas y productos manufacturados. México, es un claro ejemplo de este cambio en la estrategia de desarrollo.

El uso extensivo de las tecnologías de la comunicación de la información, ha alterado de manera radical la forma de trabajo de las empresas. El proceso de integración de la economía¹ mundial se extiende a los servicios financieros, y a una cultura que se vuelve homogénea en gran número de países. Las compañías trasnacionales se caracterizaron durante las últimas décadas del siglo

pasado, por una tendencia de reducir su tamaño (*downsizing*) y por ende sus costos fijos; así como por buscar proveeduría en actividades de manufactura y de servicios (*outsourcing*). Esto permitió la incorporación de numerosas compañías PYMES de manufactura y servicio en la cadena de valor; cada vez es más común que estas compañías se encuentren en países con bajo costo de mano de obra (*off-shoring*).

Las compañías pequeñas y medianas, cada vez, tienen una participación más activa en sus mercados nacionales, ya sea de manera independiente, o como proveedores de compañías grandes en sus mercados nacionales. Los cambios antes descritos, a partir de la década de los ochenta, diversificaron la gama e incrementaron el número de los jugadores en el comercio internacional, el cual, hoy, ya no es dominio exclusivo de las compañías grandes. Se ha vuelto común, que las PYMES participen en mercados internacionales, por su propia cuenta, siguiendo a algún cliente importante, o actuando como proveedor de compañías grandes, algunas de ellas con presencia en un gran número de países.

Cambios en la tecnología de comunicación, permitieron que las compañías PYMES de servicios, comenzaran su internacionalización, este proceso dio inicio en la década de los noventa, una década más tarde en promedio, que sus similares de manufactura. La competencia entre naciones y compañías, en el presente, y aún más en el futuro, estará basada no en la producción de un producto físico sino en la generación de nuevos conocimientos innovadores; esta situación será crítica, en particular para las PYMES. El reto para las PYMES de países como México, en que la mano de obra ya no es tan barata como la de países de Centroamérica o del Sureste Asiático, es ofrecer un mayor valor agregado a sus productos, que tengan un diseño atractivo e innovador, y que el producto vaya respaldado por servicios complementarios.

En México, se le ha venido dando más importancia a nivel gubernamental, a la pequeña y mediana empresas. En el último sexenio (2000–2006) se creó la Subsecretaría de la

Pequeña y Mediana Empresas, en parte por las preocupaciones marcadas en los Planes Nacionales de Desarrollo, y por los rezagos de la planta industrial frente a la entrada cada vez más creciente de productos provenientes del extranjero; aunque otras razones para promover la formación de un organismo dedicado exclusivamente a las PYMES, son los compromisos adquiridos por el país con organismos internacionales como la Organización de Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE), y la Asociación Asia Pacífico (APEC), para apoyar económica, tecnológica y administrativamente a las pequeñas empresas. Uno de los objetivos fue concentrar los recursos y la información que necesitan los directivos y/o dueños de empresa en un solo sitio Web. La Subsecretaría de la Pequeña y Mediana Empresa forma parte de la Secretaría de Economía, el sitio de acceso es Contacto PYMES: www.contactopyme.gob.mx, en este sitio se encuentra información para recibir capacitación, normatividad, talleres para mejorar la competitividad, etcétera.

2. La paradoja de la información como un elemento abundante y, a la vez, escaso

En la actualidad, la información es un elemento privilegiado que transforma la manera de hacer negocios, y para aquellas compañías que la poseen les puede dar una ventaja competitiva y estratégica sobre sus competidores (Porter y Millar 1985). Una de las características de la sociedad de la información, en la que estamos inmersos, es la gran cantidad de información que fluye y se transmite, en todo momento, por una variedad de medios. En este ámbito, de acuerdo con Macdonald (2000), la información es intangible, se encuentra en todos lados y es necesaria para la realización de cualquier actividad humana. La información que necesita una institución, empresa o persona, es necesario saber dónde encontrarla, adquirirla, procesarla e integrarla con el conocimiento ya existente. En la actualidad se hace necesario que las personas tengan una actitud crítica y selectiva para consultar de en-

tre la información disponible, únicamente la que se considera relevante; ya que si no existe una correcta selección, es fácil rodearse de información innecesaria.

Con la explosión en el uso de los medios electrónicos, las empresas y los individuos han sido capaces de comunicarse de manera cada vez más rápida y efectiva. Muchos cambios han ocurrido desde que McLuhan acuñó, en la década de los sesenta del siglo pasado el término de la "aldea global," para denotar como el hombre, sin importar el país en que viviera, estaba cada vez mejor comunicado e informado. Todo conocimiento se fundamenta en información, mas no toda información es conocimiento.

El tendido de cables trasatlánticos y posteriormente la puesta en órbita de los primeros satélites, han permitido la comunicación entre compañías y personas ubicadas en diferentes continentes. La gente común se acostumbró al uso del telégrafo, teléfono, telex y a su sucesor el fax, que permitieron el envío rápido de información a miles de kilómetros. Durante la segunda mitad del siglo xx se iniciaron las transmisiones directas de televisión vía satélite, llevando a las pantallas domésticas noticias o eventos deportivos, que podían ser originados en cualquier continente y ser vistas por gran parte de los habitantes del mundo.

Sin embargo, el parteaguas en la transmisión de información llegó en la década de los noventa, cuando la comunicación por medios electrónicos se volvió común; se aceleró la velocidad y la ubicuidad de los medios de comunicación al alcance de una cantidad cada vez mayor de personas. Un ejemplo son los teléfonos celulares, que permiten mantener el contacto con compañeros de trabajo, proveedores, clientes y amigos, donde la ubicación de las dos partes no tiene que ser fija. Sin duda, el elemento más importante de esta tendencia que conforma la sociedad de la información, fue la rápida difusión y adopción de la red mundial de comunicación que es la internet.

La internet permite el envío y recepción de información electrónica en forma de imágenes, música o textos en tiempo real y a bajo costo.

Esta red de redes permite el intercambio de información; millones de *bytes* transitan de manera instantánea entre personas de casi cualquier parte del globo terráqueo. La internet da cabida desde la diversión banal, hasta el envío de información de suma importancia. La internet también ha contribuido a que las formas de trabajo entre grupos cambien, los cuales se pueden encontrar en lugares distintos geográficamente, en diferentes países y horarios, pero gracias a internet se pueden comunicar y trabajar en el mismo proyecto con relativa facilidad.

3. El papel del dueño o director de la PYME en el proceso de la comunicación

En una compañía mediana, pero en especial en la pequeña, la figura central de la misma, es el dueño o director; la distinción se basa en si la empresa es de tipo familiar, o si se contrata a un profesional que se encargue de la dirección de la misma. Según algunos autores (Macdonald y Williamns, 1993; Menou, 1995; Holmlund y Dock, 1998), el dueño o director es la persona clave en la toma de las decisiones más importantes al interior de la compañía. Esta persona también desempeña el papel de filtro y selector de la información que es necesaria a su juicio para la compañía; tiende a conocer con detalle a sus competidores nacionales y extranjeros. Estar al frente de una compañía implica ser el principal emisor de información, por lo que es recomendable ser un buen comunicador.

La motivación personal del dueño o director es un factor de ponderación importante en la orientación que tome la compañía, ya que además de darle dirección empresarial, enfoca la visión y estrategia de la misma (Markman and Baron 2003). Algunas características de la personalidad de los dueños de las PYMES que han sido exitosos es que son: audaces, perseverantes, dedicados, sociales y buscadores de nuevas oportunidades de negocios, según un estudio de la Unión Europea publicado en 2004 (EU 2004).

En México, la familia desempeña un papel muy importante en la sociedad. En un país en

que la inestabilidad económica ha sido una constante, en particular durante el periodo de 1976 a 1994, caracterizado por constantes devaluaciones, periodos de alta inflación, y un alto nivel de desempleo, la empresa familiar dio estabilidad a los miembros de un gran número de

familias, proporcionando empleo seguro para los miembros de la familia nuclear, así como parientes y otros miembros de la familia política.² Belausteguigoitia (2006) analiza las debilidades y fortalezas de las empresas familiares mexicanas, véase la Tabla 1.

Tabla 1
Las debilidades y fortalezas de las empresas familiares según Belausteguigoitia (2006, pp. 39-42)

(-) Debilidades de las empresas familiares	(+) Fortalezas de las empresas familiares
El nepotismo prevalece sobre la capacidad	Relaciones de afecto entre los integrantes
Las áreas dirigidas por familiares pueden convertirse en feudos o cotos de poder	Compromiso hacia la organización
El paternalismo y la autocracia prevalece	Verdadera vocación de servicio
Resistencia al cambio	Visión de largo plazo
Manipulación familiar	Rapidez en la toma de decisiones
Evaluación de desempeño poco crítica	La estabilidad de los ejecutivos, hasta 5 veces más que en empresas no familiares
Los familiares ineptos tienen la falsa seguridad de que no serán despedidos	Continuidad de las estrategias de la compañía, particularmente por el fundador
La falta de canales adecuados de comunicación puede dar origen a rumores	

Según Belausteguigoitia (2006), existen diferencias de tipo cultural entre las empresas familiares de los diversos países, sin embargo, existen más elementos que son comunes entre sí, como los lazos de sangre y la proximidad en los negocios, los cuales es común que se entremezclen entre sí, ya que la familia es una constante a nivel mundial. Las compañías familiares no son necesariamente pequeñas, este es el caso en México, de Bimbo, Televisa, TV Azteca, o de empresas como la Ford en el sector automotriz. Se han hecho estudios económicos acerca de la importancia de la empresa familiar y su contribución al Producto Interno Bruto (PIB) de los países, y se ha encontrado que en Estados Unidos, este tipo de empresas contribuye con cerca de la mitad del PIB; en América Latina la influencia de las empresas familiares es aún mayor, ya que se estima que cerca de nueve de

cada diez empresas es de tipo familiar, o lo fue en su origen (Belausteguigoitia, 2006).

El grado de participación en mercados internacionales de una PYME depende en parte de la orientación cultural del dueño, de su apertura a otras culturas, y de su habilidad a adaptarse a condiciones cambiantes (Lloyd-Reason y Mughan, 2002). Otras características deseables de los dueños o directores es que tengan el llamado "don de gentes," que sean carismáticos, pero sobre todo que sepan coordinar y dirigir. Algunos autores (Donckels y Fröhlich, 1991)³ se han dado a la tarea de categorizar a los directores de empresas en cuatro tipos diferentes: el primero, es el de los bien balanceados (*all-rounder*), grupo de personas que atiende las diferentes áreas del negocio sin descuidar ninguna de ellas, y se adapta bien a cambios en los mercados; el segundo grupo, el de los pioneros,⁴ son aquellos dueños

que emprenden actividades y se arriesgan a iniciar nuevos negocios; el tercer grupo, lo conforman los organizadores, están más orientados a las actividades administrativas, son racionales y analíticos; el cuarto tipo es el de los rutinarios,⁵ los dirigentes que son demasiados cautos y se oponen a cualquier tipo de cambio.

Por tanto, es recomendable que la persona al frente de la compañía conozca todas las funciones básicas de la empresa, sin descuidar los cambios en los mercados, y debe tener acceso a información lo más actualizada posible. Es probable que el director tenga desarrollado, con los años de experiencia acumulados, una red de información a nivel social, técnico o empresarial, que le permita estar bien informado, a tiempo, respecto de amenazas u oportunidades que se pueden presentar.

4. La obtención de la información que se comunica en las PYMES con vocación internacional

El proceso de la obtención de la información que el dueño o director comunica al interior de la PYME sigue una secuencia que se puede definir, en especial en aquellas empresas que están interesadas o que ya tienen actividad internacional. En primer término, existe un detonador que despierta la necesidad de búsqueda de información relevante, la cual se obtiene de diversas fuentes de información mediante métodos formales e informales. A continuación se analizan con más detalle.

4.1 ¿Cómo se inicia la búsqueda de información de tipo internacional?

El director de una PYME sigue un proceso de obtención de información riguroso para después comunicarla al resto de la compañía. Según Liesch y Knight (1999), el detonador, o razón por la que se inicia la búsqueda de información, puede surgir por una oportunidad inesperada: expansión del mercado, cambios en las tendencias o gustos de los clientes, o por la presencia amenazante de

competidores en su mercado nacional o internacional. Cualquiera de las situaciones antes mencionadas, pueden desencadenar una búsqueda de información que se considera relevante, asimismo se busca que ésta provenga de fuentes confiables. La forma de adquirir la información puede ser por medios formales (instituciones privadas u oficiales, como es el caso de BANCOMEXT, OCDE, APEC, Secretaría de Economía) o informales (compañeros de trabajo, amigos, reuniones sociales, eventos culturales, científicos, en embajadas, etc.).

4.2 La información necesaria para alcanzar los objetivos de la PYME

De acuerdo con Macdonald (2000), es difícil medir cuánta información se necesita. La información es versátil, pero por sí misma no tiene valor: solamente lo adquiere cuando se aplica. La información debe considerarse como un medio para alcanzar un objetivo, y no como un fin en sí misma. (Macdonald, 2000). Las actividades que llevan a cabo las empresas, necesitan información para su desarrollo tanto para operaciones de producción o distribución como en el proceso de la toma de decisiones (Kaye, 1995). Sin embargo, sólo una parte de la información que está disponible tiene utilidad, según sus características:

La información debe ser confiable, rápida y precisa..., puede llegar en la forma de información cuantitativa o cualitativa como son las opiniones; puede ser comercial, científica, técnica, legal, política o social; puede ser interna a la compañía o relacionarse con su ambiente externo. Cualquier organización de hecho es un sistema de procesamiento de información muy complejo, en el que cada acción, decisión, opinión y actitud ya sea de los individuos o grupos se deriva o es influenciada por la información que se adquiere y procesa (Kaye, 1995: 5).

Por ejemplo, una empresa de manufactura, sin importar su tamaño recibe materias primas y partes, donde participa personal que usa máquinas,

y mediante un proceso y método, las transforman física o químicamente, para dar un valor agregado al producto. Por ello, esta empresa necesitará información para que las actividades de control de producción, de costos y de calidad, se realicen de la mejor manera posible. Existen organismos que dictan normas internacionales, como es el caso de ISO, sin embargo, aunque existen algunos puntos en común en la normatividad, cada país tiene leyes y normatividad diferente; si se quiere tener negocios con compañías de otros países, es necesario estar bien informado de todas las disposiciones internacionales. El objetivo principal es que el producto o servicio que se ofrezca al consumidor potencial, ya sea nacional o internacional, sea lo más competitivo posible en el mercado y ofrezca una buena relación costo-beneficio respecto de las opciones existentes en el mercado.

4.3 Clasificación de las fuentes de información para las PYMES, en particular para aquellas con actividad internacional

La fuente es de donde proviene la información. Las fuentes están clasificadas en tres grupos, dependiendo de la característica principal que tienen en común: medios masivos, institucionales o humanos (Rodríguez, 2005):

- Fuentes de los medios masivos: transmiten información que va dirigida a una audiencia grande. Estos medios transmiten grandes volúmenes de información visual o auditiva. Se clasifican de acuerdo con el material usado: papel (periódicos, revistas, boletines, directorios comerciales y revistas académicas) o medios electrónicos (la radio, la televisión y la internet) (Kaye 1995). Algunos ejemplos de medios masivos son la televisión abierta y la de paga, que tienen una serie de programas especializados, como los del canal 22 y el 40, acerca de emprendedores de empresas. Los periódicos de circulación nacional, como *El Universal*, *Reforma*, *Excelsior*, o *La Jornada*, tienen una sección especializada en negocios; así como los que se dedican

únicamente al sector finanzas, como es el caso de *El Financiero*, o *El Economista*; o periódicos internacionales como el *Financial Times*, o *The Wall Street Journal*. Existen directorios especializados por sector económico, como es el caso del *Directorio de Exportadores* que publica BANCOMEXT, o directorios generales como es la *Sección Amarilla*, donde se anuncian todo tipo de empresas. Revistas de interés general que cubren temas acerca de las PYMES como la *Revista PYME*, y *Expansión*; o revistas internacionales como *Business Week*, *Fortune*, o *The Economist*. También las revistas de corte académico como *Comercio Exterior* de Bancomext, *Mercado de Valores* que publica Nafin, la revista de la Facultad de "Contaduría y Administración" de la UNAM, así como *Gestión y Estrategia*, publicada por el Departamento de Administración de la UAM Azcapotzalco.

- Fuentes institucionales: proporcionan información destinada a un sector específico. La constituyen organizaciones o instituciones de diferentes tipos: comerciales (exhibiciones comerciales y bancos), académicas (universidad y centros de investigación), educacional (conferencias, seminarios y bibliotecas), gubernamental (agencias de gobierno y sus centros de información), además de las fuentes profesionales (asociaciones profesionales y cámaras de comercio); por nombrar sólo algunas.

Las exhibiciones comerciales se realizan, dependiendo del sector, una vez o dos por año en recintos especializados como algunos que existen en la Ciudad de México: World Trade Center, El Centro Banamex y el Centro Bancomer, entre otros. Por ejemplo existen exposiciones del sector del mueble a nivel mundial, las más conocidas se celebran en Milán, Italia y en Valencia, España; en México, la exposición más importante se realiza en Guadalajara, Jalisco. Algunas de las fuentes profesionales son los colegios de las diferentes profesiones, este es el caso del Colegio de Ingenieros de México, el Colegio de Arquitectos de México, o el Colegio de Diseñadores Industriales y Gráficos de México.

- Fuentes humanas: proporcionan información que está destinada, en la mayor parte de los

casos, a satisfacer demandas específicas de información de una persona o de un grupo. Las personas que proporcionan información también son susceptibles de dar consejos, recomendar, persuadir, o incluso respaldar una decisión de negocios (Kaye, 1995; Welch, 1996; Jones, 2001). Las personas que fungen como emisores de información, pueden estar relacionadas con el trabajo, este es el caso de los clientes, proveedores, competidores, empleados, consultores, etc.; o pueden ser parte de una red social, como son parientes, amigos, conocidos y colegas profesionales. Los contactos que cultiva la persona al frente de una compañía, se acumulan a lo largo de los años, estas relaciones hay que mantenerlas actualizadas, y recurrir a ellas, o a contactos a los que podemos acceder por medio de personas conocidas o cercanas a uno.

5. El Proceso de la Comunicación Dentro de la Compañía

Una rama del conocimiento, como lo es la mercadotecnia, describe el proceso de la comunicación. Sin embargo, una diferencia importante es que la mercadotecnia está dirigida a consumidores o clientes externos (Kotler y Armstrong, 2004), mientras que el proceso de la comunicación que aquí se analiza, está enfocado al análisis de cómo la información se comunica hacia el interior de la compañía. Para que la comunicación exista, se necesitan por lo menos dos partes: un emisor y un receptor. En este caso, el emisor es el dueño o director de la compañía, mientras que los receptores son los empleados de la misma. Con base en el modelo del proceso de comunicación propuesto por Kotler y Armstrong, pero adaptado a un proceso interno, aunque tiene por objetivo mercados internacionales. Se incluyen los diferentes elementos del proceso de la comunicación, que a continuación se describen:

Emisor →→ codificación →→ mensaje →→
canal →→ decodificación →→ receptor →→
ruido →→ respuesta →→ emisor

- **Emisor:** es de donde proviene la información, en este caso es el dueño o director, juega el papel central al interior de la PYME, ya que evalúa la información que es necesario transmitir, y que puede provenir del ámbito nacional o internacional y que le servirá para alcanzar la estrategia marcada, o sus objetivos mediatos. Como un director de orquesta, el emisor puede dosificar o privilegiar algunas personas mediante acceso a información que pocos, o tal vez nadie más, va a recibir.
- **Codificación:** durante el proceso de obtención de la información, el emisor absorbe información que es tácita y explícita, misma que hay que “internalizar” y adecuar, para que tenga un beneficio para la organización y se pueda transformar en conocimiento (Knight y Liesch, 2002). La comunicación es recomendable que se dé tanto en un lenguaje como en un nivel de conocimientos apropiados a la audiencia. Cuando la información proviene de otros países, es necesario adaptarla o “tropicalizarla” a las necesidades de la empresa.
- **Mensaje:** es la información escrita, auditiva o visual que se transmite. Esta información puede ser de tipo general, para todos los empleados, o de tipo específico, solamente para una sección. Un ejemplo de información técnica, es la que aparece en los planos, o puede ser mediante fórmulas, como es el caso de sustancias químicas o de acabados para una superficie. Con la información especializada proveniente de otros países, se hace necesario apoyarse en la asesoría experta de consultores especialistas, para evitar errores de interpretación.
- **Canal:** es el medio por el que la comunicación es transmitida, ya sea mediante un boletín, un aviso, un plano técnico, o de manera personal. Un medio que es utilizado con mayor frecuencia son los correos electrónicos, que si bien pueden llegar a ser impersonales, permiten el envío de información a mayor número de personas, las cuales la recibirán de manera inmediata.
- **Decodificación:** el empleado, con el nivel de experiencia y conocimientos adecuados, le puede dar significado al mensaje enviado por el emisor, para hacer su trabajo.

- **Receptor:** es la persona a la que está destinada la información, en este caso los empleados de confianza o administrativos, los operarios de taller o los que proporcionan un servicio. Antes del envío de información a los receptores, es necesario sensibilizarlos acerca de la importancia de la información que van a recibir, en especial cuando el resultado, del trabajo del personal, va destinado a mercados internacionales.
- **Ruido:** puede ser cualquier tipo de distractor o distorsión que sufra el proceso de la comunicación, y que evita que se realice la comunicación de manera eficiente y clara. El ruido puede estar en el ambiente físico, o bien que el receptor esté saturado de información, o simplemente no tenga interés en el mensaje. Un factor de ruido puede ser el lenguaje en el que están escritos documentos que provienen de otros países, los cuales tienen que estar traducidos, al menos, en cuanto a indicaciones generales.
- **Respuesta:** es la reacción del receptor después de haber recibido el mensaje, si existen dudas se deben aclarar o proporcionar más información. Una forma de corroborar que la información fue entendida y aplicada correctamente, consiste en ver el resultado del trabajo.

La información se puede obtener por métodos formales, como es el caso de una cita de negocios, o la visita a una institución o dependencia de Gobierno. En estas reuniones de carácter formal, las partes, en general no se conocen, por ello tienden a ser breves y muy específicas. Este tipo de información puede ser de tipo tributario, normativo, técnico, o para cumplir con los procedimientos para exportar o importar un producto y/o servicio.

La manera más común de obtener información es por medio de métodos informales como: una charla con amigos o conocidos en los pasillos de una empresa, en la calle, en una reunión social, en un restaurante, etc. Este tipo de encuentros se da en un ambiente de confianza y tienden a cubrir una serie de temas, su duración puede ser de pocos minutos o hasta varias horas. El método informal permite al, demandante de información, obtener información actualizada acerca de los movimientos de sus competidores nacionales o

internacionales; estar al tanto respecto de quiénes son los mejores proveedores; de las tendencias en la tecnología, el diseño, o de las mejoras en el servicio de productos.

6. Metodología

Los datos empíricos que aquí se incluyen, son parte de un extenso estudio realizado por el autor de este artículo sobre la internacionalización de las pequeñas y medianas empresas de cinco países (Inglaterra, Francia, Finlandia, Australia y México). En cada uno de ellos se estableció contacto con 500 dueños o directores de PYMES. Este artículo se enfoca únicamente a los resultados que se obtuvieron en México. La encuesta se realizó por correo postal, la mitad de ellos pertenecen al sector de manufactura y la otra al sector servicios. El análisis se centró en la figura del director y/o dueño de empresa por ser la persona con más conocimiento acerca de las actividades de la empresa.

Se eligió como objeto de estudio a la PYME por su importancia económica y social. Pero es importante definir primero lo qué se entiende por empresa pequeña y mediana, ya que existe una variedad de clasificaciones que toman en cuenta el número de empleados, las ventas, tipo de propiedad, o incluso la rama o sector al que se dedican (Storey, 1994). En este estudio, únicamente se tomó en cuenta el criterio propuesto por la Unión Europea, el cual establece que las compañías medianas son aquellas con menos de 250 empleados pero más de 50; es pequeña aquella que tiene más de 10, pero menos de 50 empleados, y por último, considera micro a las compañías con menos de 10 empleados. El criterio que se aplica en México⁶ es ligeramente diferente, ya que hace una distinción en cuanto a si la empresa pertenece al sector de la manufactura, de servicios, o del comercio.

En los países que son miembros de la Organización de Cooperación y Desarrollo Económico, entre ellos México, el porcentaje de las empresas con categoría de pequeñas o medianas está entre 96 y 99 por ciento respectivamente; son grandes generadoras de empleo, ya

que crean 30 o 70 por ciento del total de empleos. Asimismo tienen un gran peso económico, puesto que del 30 al 70 por ciento del Producto Interno Bruto de los países es generado por las PYMES (OCDE 1997 y 2000). En el caso específico de México, las PYMES representan cerca del 99 por ciento del total de casi 4 millones de empresas existentes, y contribuyen con cerca del 71 por ciento del empleo total.

En México existen, varias, bases de datos de empresas. La más completa es la del Sistema de Información Empresarial Mexicano (*www.siem.gob.mx*), la cual contiene un listado de más de medio millón de PYMES. Cabe destacar que los nombres de los directores o dueños no se proporcionan por considerarse información de tipo confidencial. No obstante, ésta información personal se consideró esencial, desde la visión del autor, para la realización del estudio. Con el pretendido de que la carta que acompañaba a la encuesta, y que iba a recibir el directivo, estuviera dirigida expresamente a él o ella, evitando el impersonal “a quien corresponda”. Por ello, la información de los nombres, tuvo que recolectarse de los directorios de Cámaras de Comercio y otras organizaciones. Los datos de las empresas de manufactura provienen de la Cámara Nacional de la Industria de la Transformación (Canacintra); la información acerca de las empresas del área de servicios se obtuvo de la Secretaría de Turismo, así como de una asociación de publicidad y mercadotecnia.

A cada director se le envió un cuestionario dividido en cuatro apartados: Información de la empresa en general; información en general del gerente o dueño; actividades de la empresa y grado de internacionalización de sus actividades; y por último, el tipo de información que utiliza el dueño y la forma de obtenerla. La mayor parte de las preguntas fueron de tipo cerrado, y se formularon después de haber consultado la literatura relevante, y de haber realizado más de una docena de entrevistas con directores de empresa y funcionarios de gobierno. Las respuestas se analizaron con SPSS, software especializado para análisis de datos, que permite analizar de manera detallada, una o varias variables a la vez.

7. Las características del dueño o director de la PYME

7.1 Resultados

El presente artículo, se basa únicamente en los datos obtenidos de las PYMES mexicanas. De los 500 cuestionarios que se enviaron a directivos de empresas nacionales, se recibieron 106 respuestas, para un porcentaje de respuesta de 21.2%. La edad de los dueños o directores mexicanos que participaron en la encuesta está entre 30 a 60 años. En la mayoría de los varones encuestados la edad promedio es de 50, mientras que las mujeres son relativamente más jóvenes con edades de entre 30 ó 40. Así, 76% (81) son hombres, y 24% (25) son mujeres. Es importante mencionar que cada vez hay una mayor participación de la mujer al mando de empresas PYMES. De los 30 países miembros de la OCDE,⁷ cerca del 28% de los dueños de empresa son mujeres, y hubo un aumento significativo durante el periodo de 1970 a 1999 (OECD, 2000). Información a nivel mundial también muestra que las compañías que son propiedad o están dirigidas por mujeres, representan cerca de una tercera o cuarta parte de todos los negocios existentes (Weeks, 2001).

Un dato interesante es el alto nivel educativo de los participantes, ya que poco más de la mitad cuenta con estudios universitarios, y cerca de la cuarta parte ha obtenido estudios de postgrado.⁸ Lo que hace ver, que ya no es suficiente contar sólo con un título de educación superior, ya que los constantes cambios en la tecnología, obligan a que el dueño de empresa se tenga que actualizar constantemente; sea mediante cursos o seminarios cortos, o algunos de mayor alcance académico y de tiempo, como es el caso de diplomados, especializaciones o maestrías.

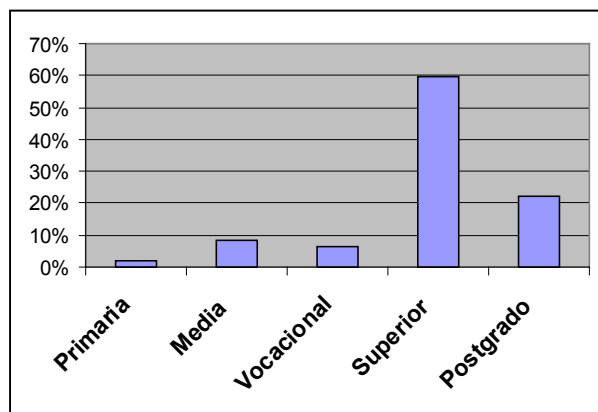
Este alto nivel de formación académica y profesional, obedece a que la información tiene un papel esencial tanto en la sociedad como en las economías actuales, porque estamos inmersos en lo que se ha denominado la “Sociedad de la Información,” donde las tecnologías de la comunicación de la información transmiten enormes

volúmenes de comunicación. Por tanto el dueño o director, siempre recortado de tiempo, enfrenta un problema crucial; seleccionar sólo la información que le es útil, ya que de otra manera terminaría atiborrado de información irrelevante.

...la información es casi siempre un bien positivo. [Pero] en un mundo en donde la atención es un recurso en su mayoría escaso, la información puede ser un lujo muy caro, ya que puede distraer nuestra atención de lo que es importante a lo que no es importante (Simon, 1978: 13).

En la Figura 1 se aprecia el alto nivel de formación académica que tiene el grupo de directores mexicanos que participaron en este estudio, la mayoría cuenta con estudios superiores de licenciatura o de postgrado.

Figura 1. Dueños o directores mexicanos encuestados y su nivel más alto de estudios (n=107)



Fuente: estudio de campo realizado por el autor del artículo.

El nivel de educación aparece como un factor muy importante, al momento de seleccionar la información que parece más importante y relacionarla con la que ya existe en la compañía. Uno de los beneficios que se obtienen con la educación, es que la persona, en este caso la cabeza de la empresa, es más selectivo con la información que se necesita, al elegir sólo aquella que

parece ser más relevante. Según Macdonald, en lo que respecta al director, entre más conozca un individuo, y tenga más experiencia, estará más al tanto de la nueva información que necesita adquirir (2000:14). La selección de sólo la información relevante, es una habilidad crítica entre los directivos al frente de la compañía; ya que mientras más pequeña sea la PYME, el directivo tendrá menos tiempo, ya que es muy probable que tenga que desempeñar una variedad de funciones tanto administrativas, de mercadotecnia o de solución de problemas técnicos y de procesos.

7.1.1 Idiomas extranjeros que hablan los dueños o directores

En el mundo globalizado actual, el dominio de una lengua extranjera resulta ser una característica primordial para que una empresa PYME pueda sobrevivir en los competidos mercados nacionales e internacionales. Un dueño o director que tiene el dominio de una lengua extranjera, puede comunicarse con más personas; más aún, esta habilidad le permite acceder a una mayor variedad de fuentes de información, y de manera directa sin tener que esperar a que se traduzca a su propia lengua. La habilidad lingüística de la persona al frente de la empresa, puede ser un factor importante al acortar los tiempos que se tarda una empresa en lanzar un nuevo producto o servicio, o en mejorar el actual. Este periodo de tiempo, denominado como *time-to-market*, puede ser la diferencia en que un producto salga a tiempo al mercado, ya sea dando respuesta a algún nuevo producto de la competencia, o en lograr ser el pionero en algún servicio o aditamento de un producto, que nadie más ofrece, en el mercado.

En el caso de los 106 dueños o directores de empresas mexicanas que respondieron la encuesta, se encontró que 77% de ellos respondió dominar el idioma inglés, mientras sólo 9% mencionó conocer otro idioma extranjero, el francés. El inglés se ha convertido en la *lengua franca*, no sólo en los negocios sino también en finanzas, cultura y tecnología. Por ejemplo, en la Unión Europea, que comprende 25 países, con casi el

mismo número de idiomas, el inglés se ha convertido en lenguaje común (Baker and Resch, 2001). Los dueños o directores que hablan el inglés pueden acceder directamente a una muchísima mayor variedad y cantidad de fuentes de información que se generan originalmente en ese idioma, el llamado "lenguaje de los negocios", de tal manera que no están limitados a lo que se genera en castellano, de lo cual, una gran parte son traducciones de lo escrito originalmente en los países de habla inglesa.

7.1.2 La comunicación del director o dueño de las pequeñas y medianas empresas

Como se ha venido mencionando a lo largo de este artículo, el director o dueño de las PYMES, es la figura principal en este tipo de empresas: obtiene y escoge información, que cree va ser útil para comunicar al interior de la empresa. Este proceso es selectivo en cuanto al tipo de persona, el momento, y quizás hasta el lugar en que se dará el proceso de comunicación de la información.

Las PYMES tienen un proceso de toma de decisiones que es rápido y directo (Rothwell, 1991; UNCTAD, 1993). Este proceso es facilitado debido a que existe una fuerte identificación personal entre el dueño y/o director general y sus empleados, y a la mayoría de ellos los conoce por su nombre, situación que es aún más común en las empresas familiares (UNCTAD, 1993). El dueño necesita tener una visión holista de lo que ocurre tanto al interior de la empresa como fuera de ella. Aunque mientras más pequeña sea la compañía, más actividades administrativas recaen sobre sus hombros, el dueño o director no sólo debe saber dirigir sino también conocer la forma en que se trabaja y se produce su producto o servicio; estar al frente de la compañía implica la gran responsabilidad de ser al mismo tiempo, la fuerza que mueve y da dirección a la compañía:

El señor Microcosmo, es el centro de toda la actividad..., actúa como su propio diseñador, analista de mercado, consultor de clientes, administrador, contador, supervisor, ingeniero in-

dustrial, etc.; y por lo tanto, como una persona que conoce de todas las actividades, no es realmente bueno, más que en una o dos de las funciones (Frölich and Puchler, 1998: 78).

El tamaño reducido de las pequeñas y medianas empresas, le permite tener una red de comunicación, hacia el interior y exterior de la compañía, que se pueda dar de manera informal y personal, y que sea muy eficiente (UNCTAD, 1993). Las PYMES se caracterizan por ser capaces de reaccionar rápidamente a cualquier cambio en los mercados, su falta de una estructura burocrática les permite el poder implementar los cambios que son necesarios dentro de la compañía (Rothwell, 1991; UNCTAD, 1993). Este grupo de empresas, se caracterizan por estar cercanas a sus clientes, tener un trato muy personal, ser adaptables a las demandas muy particulares de los clientes que solicitan cambios de última hora. Las PYMES también se destacan por servir nichos de mercado que requieren productos especializados, de gran variedad y en pequeños volúmenes.

El tipo de comunicación que tiene el dueño o director de la PYME con sus empleados, puede darse de manera verbal, cara a cara, o dirigida a un grupo; o por escrito, ya sea en forma de imágenes o de signos. La información que reciben los empleados es no sólo la de tipo verbal sino también aquella que no se dice pero se percibe, como son los gestos o señas, o incluso el lenguaje corporal. La información que se comunica puede también ser por medio de símbolos: la ubicación de la oficina del director, los materiales y muebles usados en su decoración, la secretaria que funge como filtro de llamadas telefónicas y solicitudes de citas y reuniones, de cuáles aceptar y cuáles no, y hasta el lugar en que se sienta el director en la sala de juntas de la empresa conlleva un mensaje para los empleados.

El dueño o director puede comunicar una variedad de información relacionada con el trabajo que desempeñan los empleados. Puede ser por medio de órdenes, explicando lo que se tiene que hacer y estableciendo prioridades. También puede girar instrucciones detalladas acerca de cómo realizar un trabajo, para cumplir con un

proceso o normativa interna a la compañía, o del sector al que pertenece. En ocasiones es necesario responder a disposiciones nacionales o internacionales de seguridad o de salud. La comunicación puede ser de tipo laboral o legal, como es el caso de contratos o disposiciones con las que hay cumplir. Además la comunicación puede transmitir información de tipo general, como son cursos de capacitación o actividades recreativas. La comunicación obviamente, puede también ser de tipo social y tratar temas no relacionados con el trabajo, como es el caso de eventos deportivos, artísticos o culturales.

7.1.3 El tipo de la información que se da al interior de la PYME

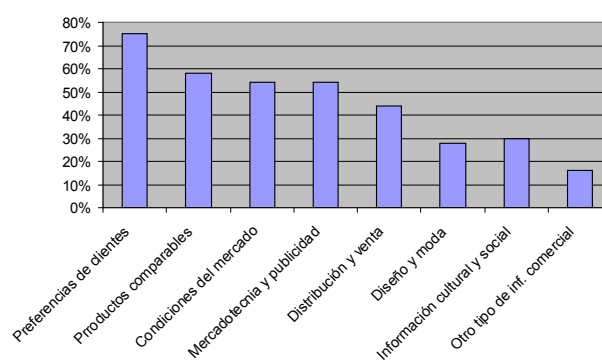
Existe una gran variedad de tipos de información. A los dueños o gerentes participantes en la encuesta, se les dio la opción para que escogieran de entre los tipos de información más comunes, aquella que ellos consideraban más relevante. La información se puede clasificar en varios tipos, pero para facilitar su análisis se propone clasificarla en cinco categorías, aunque de ninguna manera se pretende que esta sea una lista inclusiva (Rodríguez, 2005): información de mercado comercial; información legislativa y regulatoria; información económica y financiera; información técnica y científica; e información política.

A continuación se desglosan los cinco tipos de información más comunes:

- 1.- Información de mercado y comercial: este tipo de información es la más importante para el dueño o director cuyo enfoque está orientado al mercado. En primer término, antes de iniciar un negocio, y por ende el proceso de búsqueda de información, es necesario hacerse dos preguntas: la primera, relativa a si realmente existe un mercado para los productos o servicios que ofrece la compañía; y si la respuesta es afirmativa. La segunda pregunta, concerniente, a si es factible que la compañía pudiera acceder al mercado. El siguiente paso sería conocer a los clientes. Es común que una persona que ha obtenido expe-

riencia de trabajo en empresas grandes, donde al mismo tiempo, pudo haber recibido alguna capacitación extra, haya desarrollado nexos comerciales y sociales con competidores, proveedores y clientes; y por tanto decida independizarse y formar su propia empresa. Este nuevo negocio, lo funda por lo general en la misma industria donde trabajaba originalmente. Véase la Figura 2.

Figura 2. Información de mercado y comercial, para directivos mexicanos (n = 93)



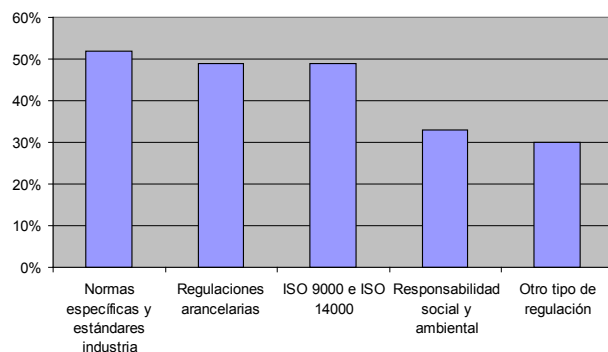
Fuente: estudio de campo realizado por el autor del artículo.

En este sentido, la información más importante para 76% de los entrevistados, comprende aquella, que lo mantiene al tanto de las preferencias de sus clientes, así como de sus necesidades. Esta información es reflejo de la habilidad que tienen las PYMES de estar cerca de sus clientes. En segundo lugar, para 58% de los dueños o directores, es importante contar con información para conocer los productos o servicios de la competencia que son comparables en el mercado. A esta actividad de investigación comparativa, también se le conoce como *benchmarking*. La tercera información más importante para 55% de los dueños, es la relativa a estudios económicos acerca de las condiciones y demandas del mercado, así como respecto de su tamaño, y, a su potencial, actual y a futuro. Otras informaciones son, en orden decreciente: información acerca de mercadotecnia, o de distribución y mercadeo. La información menos importante para los encuestados, tiene que ver con diseño y moda. Al parecer, este grupo de

directivos presenta poco interés en el desarrollo de nuevos productos, y quizá su estrategia sea competir con precios bajos, cuando en realidad la tendencia competitiva de las empresas exitosas se basa en la innovación de productos.

- 2.- Información regulatoria y legislativa: Las empresas deben cumplir con reglas tanto de salud, de condiciones ambientales, así como de condiciones laborales. En el estudio realizado se encontró que la información de mayor relevancia para 52% de los dueños o gerentes, es la que les da conocimientos acerca de las normas relacionadas con la industria específica a la que pertenece la compañía, y la que los mantiene al tanto de disposiciones locales, nacionales, o internacionales. Véase la Figura 3.

Figura 3. Información regulatoria y legislativa, para directivos mexicanos (n = 81)



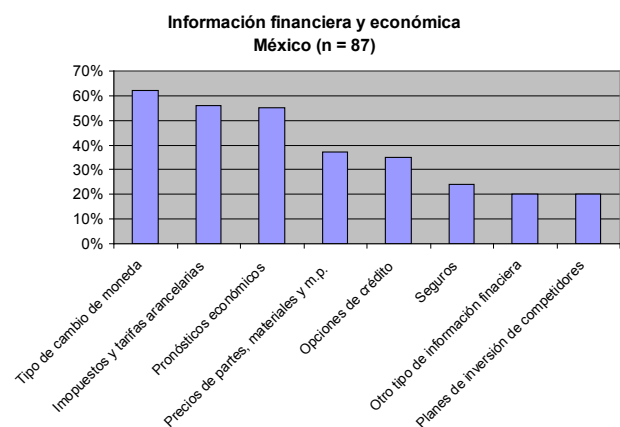
Fuente: estudio de campo realizado por el autor del artículo.

En segundo lugar, con 49%, los directores estiman como importante la información concerniente a las disposiciones aduanales y de aranceles. La compañía puede estar relacionada con los mercados es internacionales, sea de manera directa o indirecta, como cuando es proveedor para otra empresa que si tiene actividades de exportación e importación. En tercer lugar en importancia, con 48%, los encuestados refieren interés acerca de información respecto de las normas ISO 9000, y 14000, la primera son estándares de calidad, mientras que la segunda, son estándares de administración ambiental. Estos dos estándares de calidad son reconoci-

dos, y exigidos, a nivel mundial. Por último, los directores también mencionaron como importante la información relativa a la responsabilidad social y ambiental.

- 3.- Información financiera y económica: a nivel interno de la compañía, esta información es vital para su buen funcionamiento, y para determinar la viabilidad misma de la empresa. La información más demandada por 62% de los dueños, tiene que ver con el tipo de paridad. En el caso de México es la paridad peso-dólar, reflejo de la interdependencia con Estados Unidos, país con el cual realiza más de las cuatro quintas partes del comercio internacional. Véase la Figura 4.

Figura 4. Información financiera y económica para directivos mexicanos (n = 87)



Fuente: estudio de campo realizado por el autor del artículo.

En segundo lugar en importancia, está la información sobre impuestos y aranceles, según contestaron 57% de los participantes. Los pronósticos económicos y estadísticas aparecen en tercer lugar para 56% de los dueños. En cuarto lugar, los precios de partes y materiales, ya que la compañía puede necesitar de la importación, ya sea de manera directa o indirecta, de partes, para su funcionamiento normal. En quinto lugar, están las opciones de crédito que son importantes, pero que desafortunadamente para las PYMES mexicanas, el crédito es escaso y caro.

- 4.- Información técnica y científica: dependiendo del giro de la empresa este tipo de información

puede ser relevante para empresas de manufactura. La más importante, para 45% de los dueños o directores, fueron los detalles de tipo tecnológico relacionados con los productos de los competidores, porque es necesario estar al tanto de los cambios que se generan en su área. Por otro lado, y en orden decreciente se registra la información respecto al uso y aplicación de nuevas tecnologías de manufactura para 44% de los participantes. Para finalizar, 44% de los participantes contestaron estar interesados en información acerca de nuevos materiales, mientras que 26% dijeron lo mismo acerca de las tecnologías de información.

5.- Información política: es interesante encontrar que aun los directores y dueños de las PYMES deben estar bien informados acerca de la estabilidad política de los países, esto es un reflejo de la internacionalización de la economía internacional. 22% de los encuestados tiene interés acerca de eventos políticos que ocurren en otras regiones. 19% de los dueños reportó que la información relacionada con el terrorismo era de importancia para ellos. Un ejemplo son las leyes de bioterrorismo que emitió Estados Unidos, como respuesta a los ataques terroristas del 11 de septiembre de 2001, con las cuales tienen que cumplir todas las empresas que quieren exportar, productos frescos y naturales, a ese mercado.

Conclusiones

La información que, el director y/o dueño de la empresa, comunica hacia el interior de la compañía, es recomendable que esté vinculada con las condiciones del comportamiento del mercado, y responda a las estrategias seguidas por los competidores nacionales e internacionales. La información refleja la ponderación de las variables macroeconómicas, y toma en cuenta los cambios en los gustos de los clientes, así como la evaluación de la constante evolución de la tecnología, nuevos materiales, nuevos procesos de fabricación, o la entrada de nuevos competidores nacionales o internacionales, entre una gran variedad de factores posibles.

El proceso de comunicación del dueño o director de la PYME hacia el interior de la empresa, es ideal que sea claro, conciso y entendible para los

empleados. La información que se trasmite, trata de llenar las necesidades de información de los empleados, es deseable que vean en ella un valor agregado y les facilite la realización de sus labores cotidianas. Es decir, la información obtenida tiene como propósito que la compañía alcance sus objetivos de producción y ventas, desarrolle nuevos productos, reduzca sus costos y mejore sus niveles de calidad.

Se sugiere que la política de comunicación que se sigue hacia el interior de la compañía, sea de puertas abiertas, exista confianza para que se den sugerencias y críticas constructivas. En el correcto funcionamiento de la empresa, es una ventaja que la comunicación sea tan frecuente y abundante como sea necesaria. Si la compañía desarrolla sus propios productos o servicios, es importante que se orienten y especialicen en nichos muy específicos de los mercados nacionales e internacionales, donde existe una competencia muy fuerte proveniente de Asia, particularmente de China.

En cuestiones de información, es recomendable que a nivel interno de la empresa se tenga una actitud abierta y flexible. Un ejemplo claro es cuando la compañía desarrolla nuevos productos,⁹ o rediseña productos existentes. La información inicial con la que se trabaja (también llamada el *brief* del producto), debe responder a la "voz del consumidor", es decir, a satisfacer sus necesidades reales y percibidas. Una manera de hacerlo es mediante el trabajo en equipo, donde el director o dueño marque la dirección, y los resultados se obtengan mediante la interacción de las diferentes áreas o personas de la empresa. Es recomendable que los nuevos productos cuenten con diseños atractivos, desarrollen una marca propia, sean fáciles de manufacturar, y se puedan manufacturar en volúmenes bajos. La empresa tiene que poner particular atención a aspectos tales como el envío correcto y a tiempo de la mercancía, así como en la manera en que el producto se va exhibir en tiendas. Es importante buscar alcanzar niveles de calidad aceptable, y de una mejora constante de los procesos de producción que le permita reducir sus costos de mala calidad.

En la sección de metodología de este artículo, se menciona que el estudio original del que parte este escrito, se basó en un estudio realizado por el autor, con directivos de empresas PYMES de cinco países: Inglaterra, Francia, Finlandia, Australia y México. En

este artículo únicamente se comentan algunos de los resultados que se encontraron de la muestra de las compañías mexicanas. Sin embargo, es importante destacar que de los cinco países estudiados, no obstante que México sea el único que no se puede considerar desarrollado, se encontraron gran número de elementos en común en las necesidades de información y estrategias de comunicación de los directivos de las empresas que fueron analizadas. El perfil educativo y de formación de los directivos es alto, es común el dominio de idiomas extranjeros, casi las tres cuartas partes, de los directivos mexicanos, y de constantes viajes al extranjero (aun cuando los directivos mexicanos son los que menos viajan, en comparación, con los directivos de otros países). La internacionalización de la economía mundial, el que los directivos de empresas tengan acceso a fuentes de información que son relativamente similares, y el hecho de que aprendan las mismas teorías en las escuelas de negocios y administración, y lean los mismos libros, hace que los resultados sean sorprendentemente parecidos. Esta situación se da, no obstante las diferencias culturales que existen entre directivos provenientes de tres continentes, y con mercados domésticos muy diferentes. Lo que tienen en común los directores y/o dueños de empresa, es conocer las preferencias de los clientes, el saber si hay un mercado para los productos o servicios que ellos ofrecen, y si pueden acceder al mismo.

Notas

- ¹ Un ejemplo de integración económica entre países son los tratados comerciales de tipo bilateral, como los que tiene México, como es el caso de Japón, o con un grupo de países, como el Tratado de Libre Comercio de Norteamérica que desde 1994 rige las relaciones comerciales entre Canadá, Estados Unidos y México, o el firmado en el 2000 entre México y la Unión Europea.
- ² Según INEGI (2000), las familias se pueden dividir en tres grupos: la familia nuclear integrada por padres e hijos, que conforman 75% de los hogares mexicanos; la familia extendida, que se integra por la familia nuclear y parientes 22% de los hogares; y finalmente las familias individuales que son personas que viven juntas pero que no tienen ningún parentesco, los cuales forman 3% de los hogares. El INEGI indica que el promedio de miembros de una familia es de 4.8 integrantes.
- ³ Estas conclusiones se basan en un estudio de gran tamaño aplicado a dueños de pequeñas y medianas empresas europeas.
- ⁴ Este es el grupo de personas más inclinadas a desarro-

llar nuevos productos o innovaciones tecnológicas.

- ⁵ En un mundo en constante cambio, las compañías encabezadas por este tipo de personas, son las que están en mayor peligro de desaparecer al ser poco flexibles y adaptables.
- ⁶ En México las empresas micro son aquellas que tienen de 0 a 10 empleados en los sectores de, manufactura, servicio y comercio. Las empresas pequeñas tienen de 11 a 50 empleados en los sectores de manufactura y servicios, pero sólo hasta 30 en el sector comercio. Y finalmente se considera mediana a las empresas que tienen de 51 a 250 empleados en manufactura, de 31 a 100 empleados en comercio, y de 51 a 100 en el sector servicios (Secretaría de Economía y OECD 2007).
- ⁷ Organización de Cooperación y Desarrollo Económico.
- ⁸ Las mujeres también han aumentado considerablemente su participación en la educación superior en todo el mundo y México no es la excepción.
- ⁹ Este tema ha sido tratado con mayor profundidad en un artículo previo de este autor, véase: Rodríguez Martínez, Jorge (2006), "El papel de la información en el proceso de desarrollo de nuevos productos", Anuario 2006 Administración para el Diseño, UAM-A, CYAD Procesos, pp. 174-192. Rodríguez Martínez, Jorge (2006) "Las dificultades en el desarrollo de productos como actividad innovadora: la perspectiva del diseño industrial", Revista *Gestión y Estrategia*.

Fuentes bibliográficas

- Amat, J. M. (2000), *La continuidad de la empresa familiar*, Barcelona, Ediciones Gestión 2000, Editorial Planeta.
- Belausteguigoitia, I. (2006), *Empresas familiares: Su dinámica, equilibrio y consolidación*, Editorial, México, McGraw-Hill.
- Biosca, D. (2000), *Empresa y familia: Problemas y soluciones*, Barcelona, Ediciones Gestión 2000, Editorial Planeta.
- European Commission (2004), *The Observatory of European SMEs-2003: Internationalisation of SMEs*, Luxembourg, European Commission.
- Fröhlich, E.A. and Pichler, J.H. (1998), "Entrepreneurial profiles and strategies for the larger market," in Haahti, A., Hall, G. and Donckels, R.L. (eds.) *The Internationalisation of SMEs: The Interstratos Project*, London, Routledge, pp. 63-80.
- Kotler, P. y Armstrong, G. (2004), *Marketing*, Madrid, Pearson Prentice Hall.
- Macdonald, S. (2000), *Information for Innovation: Managing Change from an Information Perspective*, Oxford UK, Oxford University

- Press.
- OECD (2000), *OECD Small and Medium Enterprise Outlook: 2000 Edition*, Paris, OECD.
- OECD (2007), *SMEs in Mexico: Issues and Policies*, Paris, OECD.
- Rodríguez, J. (2005), *The internationalization of the Small and Medium-sized Enterprise: The aware manager*, PhD. Thesis, Management School, Sheffield University, Sheffield, United Kingdom.
- Sánchez-Crespo, C., Bellver S., A., Sánchez y Sánchez, A. M. (2005), *La empresa familiar: Manual para empresarios*, Barcelona, Ediciones Deusto.
- Storey, David (1994), *Understanding the Small Business Sector*, London, Routledge.
- UNCTAD (1993), *Small and Medium-sized Transnational Corporations: Role, Impact and Policy Implications*, New York, United Nations.
- Weeks, J. R. (2001), "The face of women entrepreneurs: What we know today," in OECD (ed.) *Women Entrepreneurs insMES: Realising the Benefits of Globalisation and the Knowledge-Based Economy*, Paris, OECD, pp. 127-143.

Publicaciones periódicas

- Baker, S. y Resch, I. (2001), "Should everyone speak English?," en *Business Week*, agosto, pp. 1336-40.
- Donckels, R. y Fröhlich, E. (1991), "Are family businesses really different?: European experiences from Stratos", *Family Business Review*, vol. 4, núm. 2, pp. 149-160.
- Holmlund, M. y Kock, S. (1998), "Relationships and the internationalisation of Finnish small and medium-sized companies", *International Small Business Journal*, vol. 16, núm. 4, pp. 46-63.
- Jones, M. V. (2001), "First steps in internationalisation: Concepts and evidence from a sample of small high-technology firms", *Journal of International Management*, vol. 7, núm. 3, pp. 191-210.
- Kaye, D. (1995), "The importance of information", *Management Decision*, vol. 33, núm. 5, pp. 5-12.
- Knight, G. A. y Liesch, P. W. (2002), "Information internalisation in internationalising the firm", *Journal of Business Research*, vol. 55, núm. 12, pp. 981-995.
- Liesch, P.W. y Knight, G. A. (1999), "Information internationalization and hurdle rates in small and medium enterprise internationalization", *Journal*

- of International Business Studies*, vol. 30, núm. 1, pp. 383-394.
- Lloyd-Reason, L. y Mughan, T. (2002), "Strategies for internationalization within SMEs: The key role of the owner-manager", *Journal of Small Business and Enterprise Development*, vol. 9, núm. 2, pp. 120-129.
- Macdonald, S. y Williams, C. (1993), "Beyond the boundary: An information perspective on the role of the gatekeeper in the organization", *Journal of Product Innovation Management*, vol. 10, núm. 5, pp. 417-427.
- Markman, G. D. and Baron, R.A. (2003), "Person-entrepreneurship fit: Why some people are more successful as entrepreneurs than others?", *Human Resource Management Review*, núm. 134, pp. 1-21.
- Menou, M.J. (1995), "The impact of information — I. Toward a research agenda for its definition and measurement", *Information Processing and Management*, vol. 31, núm. 4, pp. 455-477.
- Porter, M. E. y Millar, V. E. (1985), "How information gives you competitive advantage" *Harvard Business Review*, vol. 63, núm. 4, pp. 149-160.
- Rothwell, R. (1991), "External networking and innovation in small and medium-sized manufacturing firms in Europe" *Technovation*, vol. 11, núm. 2, pp. 93-112.
- Simon, H. A. (1978), "Rationality as process and as a product of thought", *The American Economic Review*, vol. 68, núm. 2, pp. 1-16.
- Stokes, D. and Blackburn, R. (2002), "Learning the hard way: The lessons of owner-managers who have closed their businesses", *Journal of Small Business and Enterprise Development*, vol. 9, núm. 1, pp. 17-27.
- Welch, L.S. (1996), "Information behavior and internationalization", *International Journal of Technology Management*, vol. 11, núm. 1/2, pp. 179-191.

Otras fuentes

- INEGI, Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática, www.inegi.gob.mx
- Subsecretaría de la Pequeña y Mediana Empresa, www.contactopyme.gob.mx
- Secretaría de Economía, www.economia.gob.mx
- SIEM, Sistema de Información Empresarial Mexicano, www.siem.gob.mx
- OCDE, Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico, www.oecd.org